

職場の人間関係に関する一考察

A Psychological Study of Human Relations

今西 一實・西山 啓⁽¹⁾・藤川美枝子⁽²⁾

Kazumi IMANISHI・Satoru NISHIYAMA・Mieko FUJIKAWA

問 題

急速な技術革新に伴って、職場はますます機械化され、管理化され、そしてコンピュータ・コミュニケーションは、職場の構造や生活様式をすっかり変容させてしまったといわれている。また技術化がどの職場にも必然的に導入されてくれば、職場の人間関係に大きな変革をもたらすことは明らかである。

職場における人間関係の問題は、仕事の効率に影響するばかりだけでなく、当職場への帰属意識にも大いに影響を及ぼし、また、当本人の職業観・態度などにも少なからず影響を及ぼすものである。この場合、年齢層の違いや職場の規模、組織体制などによって異なることは言うまでもないが、また一方当本人が一日の大半を過ごす職場で個人的人格的満足がいかに満たされているかということも、人間関係には微妙に影響してくる。人数が少なければ、一次集団の機能が先行して、個人的人格的欲求は満たされるが、組織としての機能が希薄になるであろうし、職場が大きくなればそれだけ物を介してのコミュニケーションにとどまりやすく、対人間のコミュニケーションは当然ながら希薄になっていくと考えられる。

本研究は、このような立場から、地域における100人程度までの小・中規模の職場についての人間関係を中心とした実態調査を試み、特に職場の人間関係の諸問題を、年齢層、規模、在職年数などの側面から検討しようとするものである。

方 法

(1)調査対象者及び調査の時期：調査対象者は、小・中規模の職場の中間管理者までの408名。ほとんどが男性（約92%）であったので、性差においては処理せず、男女合わせての合計で処理した。調査の実施時期は1991年5月から8月にかけてである。

(2)調査内容及び調査方法：調査は、選択方式を中心とした質問方式で実施した。その内容は、性別、年齢、現在の職場の規模、在職年数、人間関係全般に関する28項目である。28項目の内容は①人間関係に関する項目（1. 自分を取り巻く職場の人間関係、2. 自分以外の人の人間関係での悩み、3. 自分の職場の人間関係）、②年代、上下関係を中心とした項目（4. 年功序列の士気への影響、5. 学歴（出身校）の士気への影響、6. 年配者の言うことの理解困難性、7. 若い人の言うこ

(1) 西山 啓：広島大学

(2) 藤川美枝子：広島大学

との理解困難性, 8. 若い人 (30歳位) より年配者 (60歳以上) の頼りになる存在観, 9. 年配者 (60歳以上) の必要性, 10. 年配者 (50歳以上) の必要性, 11. 45歳までの中堅者の必要性, 12. 30歳位の若手の必要性, 13. 同年配の人々への気遣い, 14. 年配者への気遣い, 15. 若い年齢層への気遣い, ③職場のリーダーとしての在り方に関する項目 (16. 職場のリーダーとしての自分は仕事の成果を最重点に評価, 17. 仕事より人柄・人間味を重視, 18. 和より仕事の能率を重視, 19. 職場をうまく治めるには, 職制・命令系統を重視, 20. 上層部と配下との間では配下の者へ理解, 21. 長幼の序の心要性), ④中心となる人物の存在や期待に関する項目 (22. 中心的人物の存在, 23. 職場を乱すような人物の存在, 24. 外国人受け入れへの配慮, 25. 将来性を嘱望される人物の存在, 26. 頼りになる人物としての自己期待認知, 27. 職場のトップへの信頼・期待感, 28. 自分の職場の全体的人間関係) などであり, 評価は5段階評価である (5. 大変そう思う, 4. 少しそう思う, 3. どちらとも思わない, 2. あまりそう思わない, 1. 全くそう思わない)。調査方法は, 集団的方法で試みた。

結果及び考察

表1は年齢構成, 表2は職場の規模, 表3は在職年数を表している。

表1 年齢構成

年 齢	人数	%
35歳以下	51	12.5
36歳～50歳	231	56.6
51歳以上	122	29.9
無回答	4	1.0
合 計	408	100.0

表2 職場の規模

職場の規模	人数	%
20人以下	161	39.4
21人～50人	126	30.9
51人以上	117	28.7
無回答	4	1.0
合 計	408	100.0

表3 在職年数

在職年数	人数	%
10年以下	217	53.2
11年～25年	129	31.6
26年以上	56	13.7
無回答	6	1.5
合 計	408	100.0

(1)年齢からの分析: 年齢による違いを分析するため, 35歳までの若い層, 36歳から50歳までの中堅層, 51歳以上の熟練層とで整理し, 各項目ごとに平均値と標準偏差を算出した。そして分散分析を試みたものが表4である。有意差が見られたのは, 3. 自分の職場は, 人間関係がうまく行っている ($p < .05$), 7. 自分の職場では, 自分より若い人の言うことには理解できないことが多い ($p < .01$), 11. 自分の職場には45歳までの中堅者が欲しい ($p < .05$), 14. 自分は仕事の上で年配者に最も気を遣う ($p < .05$), 15. 自分は仕事の上で自分より若い年齢層に最も気を遣う ($p < .05$), 16. 職場のリーダーとしての自分は, 仕事の成果を最も重点を置いて評価する ($p < .01$), 18. 職場の中では和より仕事の能率を重視すべきである ($p < .05$), 19. 職場をうまく治めるには, 職制・命令系統をきちんとすべきである ($p < .01$), 22. 自分の職場には中心的人物がいる ($p < .01$), 27. 職場のトップは信頼・期待ができる ($p < .01$), 28. 全体的に見て自分の職場は人間関係はうまくいっている ($p < .01$), の11項目である。

28項目中11項目に有意差が見られたということは, 当然ではあるが年齢層の違いが職場の人間関係には大きく影響していると言えそうである。さらに詳細に見れば, 仕事をすすめていく上で自分の周囲の年配者または若い人への気遣いが人間関係の問題として指摘される。仕事の能率を重視し, また職場をうまく治めていくには, 職制・命令系統を重視すべきであるということ, 自分の職場は人間関係が良好であるという認識の年齢差の違いは, 調査対象者の中に中間管理者が多かったためではないかと推測される。というのは, 中間管理者ともなればかなりの年配者であり, 管理者とい

表4 年齢の違いによる平均値と分散分析の結果

項目	35歳以下	36～50歳	51歳以上	F	
1	3.549(1.026)	3.719(0.836)	3.861(0.875)	2.452	
2	3.667(1.052)	3.658(1.043)	3.645(1.064)	0.010	
3	3.275(0.981)	3.442(0.916)	3.675(0.989)	3.916	※
4	2.628(1.166)	2.530(1.005)	2.552(1.061)	0.181	
5	1.765(0.790)	2.026(0.911)	1.967(0.912)	1.780	
6	2.608(1.002)	2.342(0.889)	2.484(1.030)	2.044	
7	2.235(0.839)	2.576(0.915)	2.779(1.017)	6.141	※※
8	2.412(0.898)	2.583(1.044)	2.712(1.005)	1.624	
9	2.240(0.960)	2.203(1.023)	2.410(1.225)	1.478	
10	2.392(1.041)	2.311(0.950)	2.500(1.108)	1.372	
11	3.529(1.286)	3.264(1.239)	3.642(1.208)	3.958	※
12	3.961(1.076)	3.651(1.221)	3.810(1.260)	1.658	
13	2.431(1.136)	2.658(1.069)	2.782(1.180)	1.784	
14	3.412(1.135)	3.117(1.095)	2.900(1.170)	3.878	※
15	2.540(1.054)	2.796(1.001)	3.017(1.142)	3.861	※
16	3.039(0.958)	3.079(0.972)	3.508(1.053)	8.103	※※
17	3.471(0.758)	3.524(0.932)	3.698(0.953)	1.738	
18	2.647(0.891)	2.413(0.925)	2.672(1.113)	3.231	※
19	3.686(1.192)	3.402(1.114)	3.825(1.098)	5.972	※※
20	3.275(0.750)	3.218(0.775)	3.271(0.893)	0.215	
21	3.235(0.862)	3.157(0.868)	3.379(0.901)	2.434	
22	3.882(1.275)	3.091(1.167)	2.967(1.202)	11.339	※※
23	2.431(1.253)	2.686(1.238)	2.808(1.305)	1.604	
24	2.922(1.214)	3.009(1.011)	2.909(1.025)	0.419	
25	3.471(1.084)	3.648(0.858)	3.573(1.020)	0.831	
26	3.353(1.016)	3.511(0.779)	3.529(0.862)	0.875	
27	3.216(1.064)	3.736(0.944)	3.876(0.852)	9.149	※※
28	3.392(1.002)	3.744(0.825)	3.917(0.748)	7.250	※※

注1. ※ $P < .05$ ※※ $p < .01$

2. 数値は質問項目（研究方法参照）の左側を5とする5段階評定による

3. 括弧内の数字はSD

う責務からして、職場のトップを中心とした組織体制の重要性を指摘しているとも受け取れる。

各年齢層間での比較（t検定）を試みると、若い層と中堅層とで有意差が見られたのは、項目7（ $p < .05$ ），項目22（ $p < .01$ ），項目27（ $p < .01$ ），項目28（ $p < .01$ ）であり、若い年齢層の、組織より対個人関係の重視の傾向が強いことが伺われる。中堅層と熟練層とでは、項目3（ $p < .05$ ），項目11（ $p < .01$ ），項目16（ $p < .01$ ），項目18（ $p < .05$ ），項目19（ $p < .01$ ），項目21（ $p < .05$ ）に有意差が見られた。また、若い層と熟練層との間で有意差が見られたのは、項目1（ $p < .05$ ），項目3（ $p < .05$ ），項目7（ $p < .01$ ），項目14（ $p < .01$ ），項目15（ $p < .05$ ），項目16（ $p < .01$ ），項目22（ $p < .01$ ），項目27（ $p < .01$ ），項目28（ $p < .01$ ）である。これらのことは、良好な人間関係を促進させていくには仕事への自信（成果）もその根底に必要なだろうかということを示唆していると推測され、若い層と熟練層との違いが大きいことがわかる。

(2)職場の規模からの分析：20人までの規模の職場，21人から50人までの職場，51人以上の職場とに分けて整理し，各項目ごとに平均値と標準偏差を算出した。そして分散分析を試みたものが表5である。

有意差が見られたのは，次の5項目である。2. 現在の職場で，自分以外の人の中には，人間関係がうまくいかず悩んでいる人も必ずいる（ $p < .01$ ），4. 自分の職場では年功序列が，やる気をな

表5 職場の規模の違いによる平均値と分散分析の結果

項目	20人以下	21～50人	51人以上	F	
1	3.801(0.872)	3.754(0.901)	3.675(0.839)	0.710	
2	3.410(1.110)	3.736(1.025)	3.897(0.904)	8.229	※※
3	3.613(0.945)	3.480(0.938)	3.368(0.943)	2.324	
4	2.377(1.083)	2.683(1.009)	2.624(1.065)	3.405	※
5	1.843(0.868)	2.040(0.991)	2.060(0.823)	2.569	
6	2.388(1.028)	2.440(0.911)	2.440(0.878)	0.145	
7	2.584(0.959)	2.619(0.970)	2.556(0.895)	0.138	
8	2.566(1.076)	2.585(0.983)	2.661(0.972)	0.306	
9	2.352(1.092)	2.200(1.070)	2.261(1.093)	0.708	
10	2.376(1.077)	2.336(0.915)	2.436(1.029)	0.296	
11	3.329(1.288)	3.528(1.202)	3.422(1.231)	0.897	
12	3.775(1.244)	3.792(1.240)	3.629(1.161)	0.657	
13	2.766(1.163)	2.589(1.104)	2.612(1.070)	1.060	
14	3.081(1.104)	3.065(1.153)	3.120(1.161)	0.074	
15	2.758(1.034)	2.793(1.080)	2.938(1.063)	1.014	
16	3.176(0.965)	3.342(0.974)	3.111(1.105)	1.690	
17	3.506(0.883)	3.532(0.966)	3.701(0.912)	1.679	
18	2.459(0.960)	2.557(0.998)	2.547(1.013)	0.425	
19	3.447(1.173)	3.696(1.079)	3.560(1.152)	1.681	
20	3.289(0.859)	3.203(0.778)	3.241(0.776)	0.397	
21	3.238(0.914)	3.179(0.840)	3.309(0.896)	0.627	
22	3.213(1.236)	3.103(1.264)	3.129(1.176)	0.313	
23	2.434(1.235)	2.792(1.285)	2.914(1.206)	5.676	※※
24	2.838(1.057)	3.191(0.969)	2.940(1.057)	4.245	※
25	3.376(0.970)	3.746(0.876)	3.791(0.863)	8.871	※※
26	3.475(0.831)	3.536(0.857)	3.491(0.829)	0.191	
27	3.739(0.919)	3.818(0.933)	3.603(0.986)	1.587	
28	3.806(0.813)	3.802(0.810)	3.655(0.866)	1.339	

注1. ※ $P < .05$ ※※ $p < .01$

2. 数値は質問項目(研究方法参照)の左側を5とする5段階評定による

3. 括弧内の数字はSD

くさせている ($p < .05$), 23. 現在の自分の職場に「あのさえいなければ…」というような人物がいる ($p < .01$), 24. 現在の自分の職場に外国人が入ってきたとしても充分うまくやれる ($p < .05$), 25. 現在の自分の職場には、特に将来が期待出来るという人物が何人かいる ($p < .01$)。

このように、有意差が見られたのは、28項目中5項目で、職場の人間関係の良否は職場の規模にはあまり左右されないようである。ただ、有意差が見られた5項目では、20人までの規模とそれ以上の規模との違いで見られ、このことは規模が大きくなれば、それだけ人間関係を阻害する要因も入りやすくなるが、また逆に人間関係を促進する要因も見られてくる。このことは、以下の各規模間の比較を見てもうなづけるところである。

各規模での比較では、20人までの規模と50人までの規模との間で有意差が見られたのは、項目2 ($p < .05$), 項目4 ($p < .05$), 項目23 ($p < .05$), 項目24 ($p < .01$), 項目25 ($p < .01$) であり、また20人までの規模と51人以上の規模との比較で有意差が見られたのは、項目2 ($p < .01$), 項目3 ($p < .05$), 項目5 ($p < .05$), 項目23 ($p < .01$), 項目25 ($p < .01$) である。21人から50人までの規模と51人以上の規模との比較では、どの項目でも有意差は見られなかった。

(3)在職年数からの分析：在職年数10年まで、11年から25年まで、26年以上とに分けて整理し、各項目ごとに平均値と標準偏差を算出し、分散分析を試みたものが表6である。有意差がみられたの

は、次の28項目中12項目である。3. 自分の職場は、人間関係がうまく行っている ($p < .05$), 4. 自分の職場では年功序列が、やる気をなくさせている ($p < .01$), 7. 自分の職場では、自分より若い人の言うことには理解できないことが多い ($p < .01$), 12. 自分の職場には30歳位までの若い人がほしい ($p < .01$), 14. 自分は仕事の上で年配者に最も気を遣う ($p < .01$), 15. 自分は仕事の上で、自分より若い年齢層に最も気を遣う ($p < .01$), 16. 職場のリーダーとしての自分は仕事の成果を最も重点を置いて評価する ($p < .01$), 17. 職場のリーダーとしての自分は、仕事より人柄・人間味に最も重点を置いて評価する ($p < .05$), 18. 職場の中では、和より仕事の能率を重視すべきである ($p < .01$), 19. 職場をうまく治めるには、職制・命令系統をきちんとすべきである ($p < .01$), 20. 仕事の上で、組織の上層部と配下との者の意見が合わない場合、自分は配下の立場に立つ ($p < .05$), 26. 自分は職場の中では、一応「頼りになる人物・期待されている人物」だと思っている ($p < .05$), の項目である。

表6 在職年数の違いによる平均値と分散分析の結果

項目	10年以下	11～25年	26年以上	F
1	3.733(0.899)	3.682(0.875)	3.893(0.755)	1.149
2	3.636(1.028)	3.767(1.086)	3.518(1.009)	1.258
3	3.479(0.946)	3.364(1.023)	3.821(0.741)	4.583 ※
4	2.350(0.980)	2.764(1.130)	2.786(1.040)	8.146 ※※
5	1.898(0.894)	2.039(0.846)	2.054(0.961)	1.334
6	2.343(0.906)	2.535(1.030)	2.518(0.874)	1.964
7	2.452(0.917)	2.736(0.972)	2.786(0.948)	5.136 ※※
8	2.613(0.965)	2.633(1.041)	2.473(1.103)	0.522
9	2.285(1.020)	2.352(1.194)	2.073(0.997)	1.303
10	2.461(0.985)	2.331(1.055)	2.146(0.931)	2.356
11	3.532(1.177)	3.225(1.258)	3.309(1.413)	2.676
12	3.409(1.207)	4.124(1.097)	4.109(1.117)	18.571 ※※
13	2.581(1.120)	2.764(1.072)	2.815(1.167)	1.594
14	3.279(1.088)	2.923(1.129)	2.786(1.171)	6.650 ※※
15	2.590(0.972)	3.033(1.008)	3.309(1.215)	14.368 ※※
16	3.084(0.992)	3.205(1.018)	3.643(0.943)	7.034 ※※
17	3.456(0.876)	3.713(0.912)	3.667(1.046)	3.580 ※
18	2.451(0.920)	2.445(0.995)	2.946(1.102)	6.313 ※※
19	3.335(1.176)	3.781(1.027)	3.818(1.073)	8.327 ※※
20	3.154(0.773)	3.299(0.848)	3.473(0.813)	3.893 ※
21	3.191(0.881)	3.271(0.900)	3.333(0.864)	0.678
22	3.157(1.226)	3.299(1.184)	2.892(1.260)	2.175
23	2.586(1.272)	2.890(1.280)	2.661(1.133)	2.356
24	3.023(1.032)	3.000(0.092)	2.696(1.026)	2.308
25	3.647(0.903)	3.543(0.880)	3.630(1.015)	0.508
26	3.383(0.853)	3.630(0.754)	3.600(0.894)	4.118 ※
27	3.724(0.966)	3.680(0.955)	3.732(0.904)	0.101
28	3.765(0.847)	3.648(0.875)	3.909(0.674)	1.978

注1. ※ $P < .05$ ※※ $p < .01$

2. 数値は質問項目（研究方法参照）の左側を5とする5段階評定による

3. 括弧内の数字はSD

このように、28項目中12項目に有意差が見られたということは、年齢の違いと同様に、在職年数の違いも職場の人間関係には大きく影響していると言えそうである。周囲の者への配慮、仕事の成果や人柄・人間味などの重視、組織体制の大切さなどにおける在職年数間の違いは職場のリーダー的存在かどうかによるものであろう。技術革新の時代と言われて久しい現代において、その種の職

場に長く在職しているということは、その職業に対する態度を形成してくる。また、当職場の人間関係もその態度に依存してくる側面もあると思われる。

各在職年齢間での比較を試みると、在職年数10年と25年との間で有意差が見られたのは、項目4 ($p<.01$)、項目7 ($p<.01$)、項目11 ($p<.05$)、項目12 ($p<.01$)、項目14 ($p<.01$)、項目15 ($p<.01$)、項目17 ($p<.01$)、項目19 ($p<.01$)、項目23 ($p<.05$)、項目26 ($p<.01$) であり、また在職年数10年と26年以上との間で有意差がみられたのは、項目3 ($p<.05$)、項目4 ($p<.01$)、項目7 ($p<.05$)、項目10 ($p<.05$)、項目12 ($p<.01$)、項目14 ($p<.01$)、項目15 ($p<.01$)、項目16 ($p<.01$)、項目18 ($p<.01$)、項目19 ($p<.01$)、項目20 ($p<.01$)、項目24 ($p<.05$) である。在職年数11年から25年までと26年以上との間で有意差がみられたのは、項目3 ($p<.01$)、項目16 ($p<.01$)、項目18 ($p<.01$)、項目22 ($p<.05$)、項目28 ($p<.05$) である。これらの結果から見ると、就職後10年間というのがその職場での大切な期間ではないかと推測される。

(4)因子分析について：28項目について因子分析を試みた。因子分析では主因子法によって、固有値1.0までを基準とし、9因子まで抽出し、バリマックス回転が行われた。表7は、その因子負荷量を表している。ただ、7因子以下は、0.4以上の負荷量を示す項目が少なかったため、解釈も困難があるので、あえて省略した。

表7 職場の人間関係に関する因子分析の結果（バリマックス回転後の因子負荷量）

NO	質 問 項 目	F1	F2	F3	F4	F5	F6
3	自分の職場は人間関係がうまく行っている	.82					
1	自分を取巻く職場の人間関係がうまく行っている	.75					
28	全体的にみて、自分の職場はうまく行っている	.69			.46		
2	自分以外の人の中には人間関係がうまく行かず悩む人もいる	.62					
23	自分の職場に「あの人さえいなければ」という人がいる	.56					
4	「年功序列」が、やる気をなくさせている		.70				
6	「自分より年を取った人の言うこと」は理解できない		.69				
5	「学歴（出身校）」がやる気をなくさせている		.63				
7	「自分より若い人の言うこと」は理解できない		.42				
10	自分の職場には50歳以上の年配者が欲しい			.82			
9	自分の職場には60歳以上の年配者が欲しい			.75			
11	自分の職場には45歳位までの中堅が欲しい			.56			
8	若い人よりも高齢者の方が頼りになる			.40			
26	自分は職場で「頼りになる・期待される人物」だ				.70		
25	自分の職場には「将来期待できる人物」がいる				.65		
27	自分の職場のトップは信頼・期待でいる				.63		
17	「人柄・人間味」に最も重点をおいて評価すべきだ					.66	
20	意見が合わない時、自分は部下の立場に立つ					.54	
15	工作上、自分より若い年齢層に気をつかう					.50	
21	職場には「長幼の序」というようなものが必要である					.42	
18	職場は「和」より「仕事の能率」をまず考えるべきである						.70
24	自分の職場に外国人が入ってきても十分うまくやれる						.55
16	仕事の結果に最も重点を置いて評価すべきだ						.42
累 積 寄 与 率		45.0%					

第一因子に対して、0.4以上の高い因子負荷量をもつ項目は、1. 現在の職場は、自分を取り巻く人間関係がうまく行っている。2. 現在の職場で、自分以外の人の中には、人間関係がうまく行かず悩んでいる人も必ずいる、3. 自分の職場は、人間関係がうまく行っている、23. 現在の自分の職場に、「あの人さえいなければ…」というような人物がいる、28. 全体的に見て、自分の職場は人間関係はうまく行っている、などである。これらの項目からして、「人間関係の促進」に係わる因子

と解釈した。第2因子に対しては、4. 自分の職場では、年功序列がやる気をなくさせている、5. 自分の職場では、学歴（出身校）尊重が、やる気をなくさせている。6. 自分の職場では、自分よりも年をとった人の言うことには理解出来ないことが多い。7. 自分の職場では、自分よりも若い人の言うことには理解出来ないことが多い、などの項目に高く負荷している。そこで、これらの項目から考えて、「年齢層に起因する葛藤」に係わる因子と解釈した。第3因子に対して高く負荷している項目は、8. 自分の職場では、若い人（30歳位）よりも、高齢者（65歳～70歳まで）の人の方が頼りになる、9. 自分の職場にも、今後は60歳以上の人を、もっと受入れる必要がある、10. 自分の職場には、もっと50歳以上の年配者が欲しい、11. 自分の職場には、45歳位までの中堅者が欲しい、などである。これらの項目からして、「人材確保」に係わる因子と解釈した。また第4因子に対しては、25. 現在の自分の職場には、特に将来が期待出来るという人物が何人かいる、26. 自分は、職場の中では、一応「頼りになる人物・期待されている人物」だと思っている、27. 職場のトップは十分信頼・期待が出来る、28. 全体的に見て、自分の職場は人間関係はうまく行っている、などの項目に高く負荷している。これらの項目からして、「頼りになる中心的人物の存在」に係わる因子と解釈した。第5因子に対しては、15. 自分は仕事の上で、自分よりも若い年齢層の人に最も気を遣う、17. 職場のリーダーとしての自分は、仕事よりも人柄・人間味に最も重点を置いて人を評価する、20. 仕事の上で、組織の上層部と配下との者の意見が合わない場合、自分は配下の者の立場に立つ、21. 職場をうまく治めて行くためには、長幼の序というものがどうしても必要である、などへの項目に高く負荷している。これらからして、「他人への気遣い」に係わる因子と解釈した。第6因子は、16. 職場のリーダーとしての自分は、仕事の成果に最も重点を置いて評価する、18. 職場の中では、和よりも、仕事の能率を重視すべきである、24. 現在の自分の職場に外国人が入って来たとしても充分うまくやれる、などに高く負荷している。これらからして、「仕事の能率・成果」に係わる因子と解釈した。第7因子に高く負荷している項目は、12. 自分の職場には、もっと30歳位までの若手が欲しい、19. 職場をうまく治めて行くためには、職制・命令系統をきちんとすることが必要である、などであり、第8因子については、13. 自分は仕事の上で、自分とほぼ同じ年代の人に最も気を遣う、14. 自分は仕事の上で自分よりも年をとった人に最も気を遣う、などの項目に高く負荷しており、第9因子については、22. 自分の職場には、中心的人物がいる、などの項目に高く負荷している。7因子以降は一定の負荷量を示す項目が少なかったので解釈はあえて避けた。

このような結果から考えて、職場の人間関係の問題はまずもって「年齢層に起因する葛藤及び気遣い」に大きく左右されがちであることが考えられる。また職場の中で中心的人物を中心とした対人関係を重視しようとする職場観が人間関係の良好促進に左右していることも示唆されるように思われる。

今回の研究は、職場の人間関係の諸問題を年齢層、職場の規模、在職年数から検討したいわば人間関係に関する探索的な研究である。年齢層、職場の規模、在職年数の相互からの分析が今後の問題である。また、職場と言えども、生産関係、流通関係などいろいろな職場があり、ましてやその職制、雰囲気など大いに違う。その点からの分析も今後の課題である。

おわりに

本研究は従業員100名程度までの規模の職場の中間管理者までの408名に対して、年齢層、職場の規模、在職年数の方向から職場の人間関係について検討した。その結果を簡単にまとめてみると、1. 年齢層の違い、また在職年数の違いが人間関係の問題に多大に影響している。職場の規模の違いについては影響は少ない。

2. 良好な人間関係を維持しておきたいという雰囲気は強い。現在の職場の人間関係は良好であるという認識は、調査対象者に中間管理者が多かったためではないかと思われる。中間管理者は、それほど人間関係に気をつけているということであろう。
3. 年配者は若い者に気を遣うし、若い者は年配者に気を遣うようで、周囲の他者に気を遣う傾向が強い。しかし、お互に理解困難な側面もあると認識している。
4. 仕事上で、職制・命令系統の充実を強く希望しているところがある。

引用文献及び参考文献

1. 職場の人間関係 講座人間関係の心理 4 島田一男監修 瀧本孝雄・鈴木乙史編集 プレーン社 1988。